

6. Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 304 с.

7. Парменстер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.

8. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 152 с.

9. Аткинсон Энтони, Банкер Раджив, Каплан Роберт, Янг Марк. Управленческий учет: Пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2007. – 880 с.

*Получено 21.02.2011*

УДК 331.108

О.Ю.ТЮПИШЕВА, Ю.П.КОЛБУШКИН, д-р экон. наук  
*Национальный авиационный университет, г.Киев*

### **РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА**

Рассматриваются перспективы развития корпоративного образования на примере предприятий ТЭК Украины, представлены различные формы корпоративного обучения персонала и выделены особенности корпоративного университета как наиболее совершенной формы для крупных компаний.

Розглядаються перспективи розвитку корпоративної освіти на прикладі підприємств ТЕК України, наведено різні форми корпоративного навчання персоналу, виокремлено особливості корпоративного університету як найбільш досконалої форми для великих компаній.

The prospects for development of corporate education at the example of the enterprises of FEC of Ukraine, represented by various forms of corporate staff training and highlights features of the corporate university as the most perfect form for large companies.

*Ключевые слова:* топливно-энергетический комплекс Украины, персонал, корпоративное обучение, корпоративные университеты, качество процессов обучения.

Кризисы и новые вызовы глобальной экономики требуют высокой конкурентоспособности лидирующих промышленных предприятий, одной из составляющих которой является высокий уровень компетентных человеческих ресурсов [1, 6, 8]. Практика современного образования в мире показывает, что базового среднего и высшего образования выпускников не достаточно для работы и развития карьеры на высокотехнологичных, динамически растущих промышленных предприятиях [2, 5, 8]. Необходимы новые формы непрерывного образования, приспособленные под конкретные нужды предприятия и специфику его работников. Корпоративное обучение стало неотъемлемым видом деятельности крупных промышленных предприятий. Одними из первых крупных промышленных компаний в мире, которые создали корпоративные центры образования, были американские

корпорации General Motors (1927 г.) и McDonald's (1961 г.). В 1970-е годы количество корпоративных университетов (КУ) составляло около 200, в 1980-е годы этот показатель увеличился вдвое. В 1997 г. количество корпоративных университетов достигло 1600, а в 2000 г. насчитывалось свыше 3000 различных корпоративных университетов, из них более 2000 – в США [3]. В настоящее время мощную сеть КУ создали такие известные транснациональные промышленные корпорации как IBM, General Electrics, Siemens, Motorola и др. В России также при крупных промышленных предприятиях создаются КУ, примером одного из которых является КУ РАО «ЕЭС России» [5]. В Украине создание КУ для крупных промышленных предприятий находится в стадии осмысления и недостаточно развито представление о КУ. В основном присутствуют формальные формы обучения и повышения квалификации на базе учебно-производственных и образовательных центров. Однако, несомненно, должна быть сформирована стратегия обучения человеческих ресурсов, где ключевое место должны занимать КУ.

Теоретическими и практическими проблемами корпоративного образования занимались отечественные ученые – И.Бузько, Ю.Дьяченко, О.Романовский [2, 3, 7] и их зарубежные коллеги – М.Амстронг, М.Бас, Дж.Годеманн, Дж.Джек, С.Иванов, М.Кольчугина, Н.Покровский [1, 4-6, 8, 9].

Цель нашего исследования – проанализировать особенности создания КУ РАО «ЕЭС России» и выработать рекомендации формирования аналогичных структур в рамках топливно-энергетического комплекса Украины.

В организационной форме КУ может быть представлен как аутсорсинговой структурой, так и самостоятельной бизнес-структурой. В первом случае, предприятие обеспечивает координацию выполнения образовательных программ совместно с поставщиком (провайдером) образовательных услуг, во втором случае образовательное подразделение является полноценным учебным комплексом, со своей материально-технической базой, кадровым составом и разработанным методическим обеспечением. Компании, которые имеют солидный финансовый потенциал и масштаб деятельности, создают собственные КУ и разрабатывают соответствующие амбициозные программы для обеспечения конкурентоспособных, компетентных человеческих ресурсов и формирования кадрового резерва предприятия для сотрудников всех уровней.

Корпоративный университет могут создать только крупные компании, которые четко понимают цели и задачи такого института под-

готовки кадров, и оценивают не только предстоящие капиталовложения, но и выгоды от такого способа подготовки и развития персонала.

В большинстве крупных украинских компаний реализуются проекты по внедрению более простых форм корпоративного обучения, таких как самообразование сотрудников, бизнес-тренинги и семинары, курсы повышения квалификации.

Существуют три основных модели корпоративного образования, характеристики которых приведены в таблице [10].

Характеристика моделей корпоративного образования

| Тип модели                       | Целевое предназначение  | Методы и формы обучения  | Характеристика модели  |
|----------------------------------|---|--|--|
| Модель 1. Операционный уровень   | Принятие решений в соответствии с накопившимися текущими проблемными ситуациями на предприятии  | Внешние тренинги и семинары<br>Внутренние заказные тренинги и семинары   | Высокая стоимость обучения в расчете на одного сотрудника<br>Высокий уровень требований к специалисту, который отвечает за принимаемые решения<br>Низкая управляемость результатами обучения   |
| Модель 2. Тактический уровень    | Выбор системы обучения (внутреннее /внешнее) в соответствии с оценками потребности персонала в обучении   | Внешние тренинги и семинары<br>Внутренние заказные тренинги<br>Внутренние тренинги и семинары  | Средняя стоимость обучения на одного обучаемого<br>Принятие решений зависит от группы лиц и носит системный характер<br>Результаты обучения предсказуемы, существует планирование ожидаемого результата обучения                           |
| Модель 3. Стратегический уровень | Необходимая составляющая стратегии компании, предназначенная для адаптации персонала к изменениям, профессиональному и персональному развитию сотрудников, формировании кадрового резерва и обучения топ-менеджеров | Подготовка кадров (стажировки и проф.обучение)<br>Обучение на рабочем месте<br>Электронный университет<br>Внутренние тренинги и семинары<br>Наставничество и коучинг<br>Внутренние заказные тренинги<br>Внешние тренинги и семинары<br>Средне- и долгосрочные программы обучения | Низкая стоимость обучения на одного обучаемого<br>Ключевые решения определяются текущей стратегией компании<br>Результаты обучения запланированы и оцениваются с точки зрения влияния на достижение целей подразделений и компании в целом |

Первый тип модели корпоративного образования является эффективным в случае, если компания небольшая и имеется низкая универсальность работников. Также данная модель пригодна для средней компании, в которой большинство сотрудников – уникальные специалисты.

Второй тип модели корпоративного образования дает свои результаты для небольших компаний с высокой универсальностью работников, а также для средних компаний, где превалирует количество однотипных специалистов.

Третий тип модели корпоративного образования, одной из форм реализации которой является корпоративный университет, имеет высокий эффект в средних и крупных компаниях, с четко выделенными функциональными подразделениями и производственной функцией, а также в компаниях холдингового типа с централизованной структурой управления.

Как следует из этой характеристики, именно для крупных компаний, корпораций и холдингов необходимы более совершенные формы корпоративного образования, касающиеся воспитания и подготовки человеческих ресурсов компании на длительную перспективу, с учетом особенности развития компании и поставленных ею целей.

Как было приведено выше, КУ является наиболее совершенной формой подготовки и развития кадров для крупных корпораций и холдингов.

В чем преимущества КУ? Корпоративный университет позволяет реализовать новые бизнес-инициативы, такие как слияния или поглощения компаний, реструктуризация, развитие и выделение новых видов бизнеса. Благодаря КУ возможна лучшая адаптация новых менеджеров и удержание ценных для предприятия кадров, благодаря высокой корпоративной культуре в компании и возможности непрерывного кадрового роста сотрудников. Также КУ является довольно эффективным средством создания корпоративной культуры или развития ее на более высоких уровнях.

Для создания КУ необходимо, прежде всего, иметь разработанную образовательную стратегию развития человеческих ресурсов компании, где четко должны быть оценены существующий кадровый потенциал компании и даны оценки потребностей в тех или иных человеческих ресурсах с заданными компетенциями и личностно-профессиональными характеристиками. При разработке этой стратегии необходимо учесть сотрудничество компании со школами, профессионально-техническими лицеями и вузами, а также оценить прогнозы потребности в тех или иных специалистах с учетом рыночной

конъюнктуры. Следующим этапом является анализ рынка образовательных услуг и поиск партнеров для организации обучения персонала, ведения тренингов. На этом этапе целесообразно разработать корпоративные программы, которые позволят готовить специалистов и повышать их квалификации в соответствии с потребностями самой компании. Дальнейшим этапом является организация внутреннего самостоятельного учебного подразделения, где не только осуществляется непрерывная подготовка и переподготовка кадров, проводится исследовательская и консалтинговая деятельность, но и формируются условия для создания единой корпоративной культуры и развития передачи знаний, навыков в рамках системы наставничества и коучинга.

Для крупных украинских компаний, работающих в топливно-энергетическом комплексе, интересным является опыт создания корпоративного университета РАО «ЕЭС России» [5]. На заседании Правления РАО «ЕЭС России» в июне 2002 года была принята Программа реформирования системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала Холдинга РАО «ЕЭС России». Целью этой Программы являлось создание и обеспечение функционирования эффективной, гибкой системы развития человеческих ресурсов в энергетических компаниях. Позднее было принято решение о создании корпоративного энергетического университета (КЭУ).

Задачами КЭУ являлись:

1. Разработка и внедрение принципов и механизмов управления системой профессиональной подготовки в энергетике.
2. Создание системы финансовых взаимоотношений между энергокомпаниями и образовательными организациями, основанной на рыночных принципах.
3. Разработка и внедрение методик и программных продуктов для определения потребности в обучении.
4. Разработка и внедрение механизмов, обеспечивающих саморазвитие системы корпоративного обучения.
5. Создание системы непрерывного обучения персонала энергокомпаний.

Программа КЭУ охватывает весь контингент персонала (рабочие, специалисты, линейный и топ-менеджмент), а также потенциальных работников – студентов ПТУ и вузов соответствующих профилей.

В рамках КЭУ организована сеть региональных центров, тесно сотрудничающих с вузами, техникумами и колледжами для подготовки кадров энергетических компаний на закрепленных территориях.

КЭУ РАО «ЕЭС России» самостоятельно осуществляет следующие виды деятельности:

1. Переподготовка, повышение квалификации специалистов.
2. Подготовка кадрового резерва.
3. Предэкзаменационная подготовка.
4. Профессиональная подготовка и повышение квалификации промышленно-производственного персонала (рабочих).

КЭУ через партнеров-подрядчиков (вузы, ИПК, техникумы, колледжи, тренинговые и консалтинговые компании) организует и администрирует обучение молодых специалистов, линейных и топ-менеджеров, осуществляет переподготовку специалистов и повышение их квалификации, внедряет программы по подготовке техников и квалифицированных рабочих, направляет на стажировки и тренинги своих сотрудников.

В целом, КЭУ выполняет образовательные, консультационные, информационные и исследовательские функции.

Важными задачами КЭУ РАО «ЕЭС России» являются: развитие и внедрение системы определения потребности в обучении и развитии персонала; разработка и внедрение автоматизированной системы формирования заказа на обучение; разработка и внедрение актуальных образовательных программ и методических средств; разработка и внедрение мониторинга образовательных услуг; внедрение системы дистанционного образования.

В рамках КЭУ сформулирована система стандартов профессиональной подготовки персонала, разработаны модели оценки компетенций сотрудников, для структурных подразделений компании используются матрицы соответствия должностей персонала целевых программ подготовки сотрудников.

Качество процессов обучения в КЭУ оценивается с помощью нескольких подходов, основанных как на изучении добавленной стоимости компании вследствие успешной деятельности предприятия, так и на анализе затрат на обучение и рыночной конкурентоспособности подобных форм образования. При оценке качества обучения в КЭУ учитывается также личная и коллективная удовлетворенность сотрудников как самими программами обучения, так и теми изменениями, которые наступили в компании.

Таким образом, на крупных предприятиях ТЭК Украины следует развивать формы корпоративного обучения и создавать условия для формирования корпоративных университетов. Нельзя допускать снижение конкурентоспособности предприятий ТЭК вследствие недостатка компетентных кадров, необходимо формировать программы разви-

тия человеческих ресурсов, активно включаясь в процессы подготовки специалистов. Имеется настоятельная необходимость устойчивого развития энергетических предприятий и обеспечения энергетической безопасности страны.

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Бузько І.Р., Д'яченко Ю.Ю. Управління інтелектуальним капіталом підприємства і сучасні технології навчання // Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. матеріалів наук.-практ. конф. від 23-24 березня 2006 р. – К.: КНЕУ, 2006. – С.62-64.
3. Д'яченко Ю.Ю. Перспективи розвитку корпоративних університетів в контексті сучасних освітніх тенденцій // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: Сб. науч. трудов. Т.3. – Донецк, 2006. – С.137-141.
4. Иванов С.В. Университет как региональная корпорация // Социологические исследования. – 2004. – № 11. – С.105-110.
5. Кольчугина М.Б. Бизнес-образование в России // Мировая экономика и международные отношения. – 2008. – № 2. – С.61-69.
6. Покровский Н.Е. Трансформация университетов в условиях глобального рынка // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2004. – Т. VII. – С.154-164.
7. Романовський О. Проблеми організації ефективної бізнес-освіти // Освіта і управління. – 2002. – Т.5, № 2. – С.54-76.
8. Barth M., Godemann J. Developing key competencies for sustainable development in higher education. International Journal of Sustainability in Higher Education. – 2007. – No.8(4). – pp. 416-430.
9. Jack J. Twelve Success Factors for Corporate Universities // Chief Learning Officer Magazine. – 2004. – February.
10. <http://delo.ua/biznes/management/biznes-dose-korporativnye-shkoly>.

*Получено 18.02.2011*

УДК 332.133 : 331.53

Г.М.ШУМСЬКА, канд. екон. наук

*Харківський національний економічний університет*

## **РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ЛІЗИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ДІЯЛЬНОСТІ КЛАСТЕРІВ В УКРАЇНІ**

Досліджено регіональні аспекти використання лізингу персоналу в діяльності кластерів в Україні. Особливу увагу приділено визначенню їх переваг і недоліків.

Исследованы региональные аспекты использования лизинга персонала в деятельности кластеров в Украине. Особое внимание уделено определению его преимуществ и недостатков.

The regional aspects of the use of leasing of personnel are investigational in activity of clusters in Ukraine. Special attention is spared to determination of its advantages and lacks.

*Ключові слова:* регіональна економіка, кластеризація економіки регіонів, динамічні функції кластерів, лізинг персоналу.